

*Anna Krawczyk*

## **PO TRZYKROĆ MUZEUM. IDEA MUZEUM WOBEC KRYZYSÓW PAŃSTWA, SPOŁECZEŃSTWA, JEDNOSTKI**

Patrz w rzeczy, postrzegaj idee.

*Platon*

### **Muzeum po raz pierwszy**

„Przeszłość Przyszłości” – te słowa poleciła umieścić nad wejściem do pierwszego polskiego muzeum publicznego – Świątyni Sybilli w Puławach – jego założycielka, księżna Izabela z Flemingów Czartoryska. Był rok 1801. Czas szczególnie tragiczny dla Polaków, którzy po utracie przez kraj państwowości gwałtownie potrzebowali punktu oparcia, fundamentu odbudowy, nie tylko bytu narodowego, lecz własnego, wewnętrznego świata wartości. Niektórych opanowywała apatia, innych szaleństwo, niektórzy zatracali poczucie narodowej tożsamości<sup>1</sup>.

Gdy tak wielu nie widziało już żadnej możliwości działania, księżna Izabela Czartoryska stworzyła muzeum – Świątynię Pamięci, gdzie – jak do biblijnej Arki – przeniosła pamiątki narodowe. Podkreślenia wymaga także fakt, że Izabela Czartoryska – mimo naczelnej idei stworzenia panteonu narodowego – potrafiła dostrzegać i doceniać dokonania myśli i talentów człowieka w wymiarze wartości uniwersalnych, sięgając do szeroko rozumianej kultury europejskiej i światowej.

I tak, w puławskim parku w roku 1809 został otwarty Dom Gotycki, w którym znalazły się pamiątki i dzieła kultury europejskiej i światowej. Mówiąc obrazowym językiem tamtej epoki: księżna, tworząc dla społeczeństwa „skarbiec idei narodowych”, otwarła dla swych rodaków także drzwi do dorobku kulturalnego innych narodów.

Jak pisze Zdzisław Żygulski jun. „Bez wątplenia w intencjach Czartoryskich leżało ostateczne ofiarowanie Muzeum narodowi”. Na pierwszym miejscu stawia on także „społeczny aspekt tego muzeum, zarówno w sensie fundacyjnym, jak i odbiorczym.

---

<sup>1</sup> J.J. Dreścik, *Otwieram Świątynię Pamięci* [w:] *U początku Muzeum Czartoryskich, katalog wystawy pt. „Czasy! Ludzie! Ich dzieła. Teatr obrazów księżnej Izabeli Czartoryskiej”*, Muzeum Narodowe w Krakowie 2001, s. 13.

Chyba po raz pierwszy – w Puławach doszło do tak szeroko zakrojonej akcji społeczeństwa w budowaniu i rozwijaniu instytucji muzealnej”<sup>2</sup>.

Odczucie społecznej idei, która towarzyszyła księżnej Izabeli Czartoryskiej przy zakładaniu muzeum, było powszechnie rozumiane. I tak w sytuacjach zagrożenia, gdy wszystko zawodziło, na pomoc zbiorom spieszyło właśnie społeczeństwo<sup>3</sup>. Podkreśla tę kwestię Zdzisław Żygulski jun.: „Gdy z pola ustępują ludzie wielcy, wtedy sprawę w swoje ręce biorą bezimienni przedstawiciele narodu. W przypadku muzeum puławskiego ten fakt miał głęboką wymowę i był najoczywistszym dowodem jego narodowej przynależności”<sup>4</sup>.

Tejże właśnie idei służenia narodowi i społeczeństwu zbiory Czartoryskich zawdzięczają wiele ze swych bogactw. Lista ofiarodawców jest ogromna; była to wielka akcja obejmująca przedstawicieli wszystkich ówczesnych warstw społecznych. „Zdawano sobie sprawę z tego, że muzeum puławskie, obie jego części, Świątynia Sybilli i Dom Gotycki, stanowiły w pewnym sensie depozyt narodowy w rękach Czartoryskich. Naczelnym zadaniem instytucji była służba narodowi, a w myśl intencji założycielki muzeum miało być udostępnione społeczeństwu bezpłatnie i bez ograniczeń”<sup>5</sup>.

Księżna Izabela Czartoryska wspaniale zrealizowała ideę, która zdecydowała o przedzierzgnięciu się kolekcji prywatnej w muzeum publiczne. Wspomnieć bowiem należy, że idea założenia polskiego muzeum o charakterze narodowym nurtowała umysły wielu światłych Polaków. Szczególnie czasy Stanisławowskie obfitowały w działania, które – gdyby nie fatalna sytuacja polityczna – niewątpliwie doprowadziłyby do powstania w Polsce już w tym okresie muzeum narodowego.

Odnieść można wrażenie, że ostatni król Polski, Stanisław August Poniatowski, wobec przecucia nadciągającego tragicznego kryzysu jak gdyby intuicyjnie pragnął zapewnić bezpieczeństwo narodowi w jego najwrażliwszej, a decydującej o przetrwaniu strefie. W strefie kulturowych podstaw tożsamości. Swą pewność odnośnie do znaczenia kultury dla przetrwania narodu mógł wspierać ostatni władca naszego kraju na przekonaniach wielu mu współczesnych. Znana była opinia Jana Jakuba Rousseau, który „dostrzegając gospodarczą i polityczną słabość kraju, stwierdził, że Polska może przetrwać tylko w sercach swych obywateli i w ten sposób zachować swoją narodową tożsamość”<sup>6</sup>.

Stąd, acz przyniesione na ogólnoświatowej fali zainteresowań – w Polsce podniesione do rangi budowy nowego państwa, tzw. nowej Polski<sup>7</sup> – działania w zakresie zarówno rozwoju nauki, jak i szeroko pojętej edukacji oraz mecenatu nad kulturą.

---

<sup>2</sup> Z. Żygulski jun. (red.), *Muzeum Czartoryskich. Historia i zbiory*, Muzeum Narodowe w Krakowie 1998, s. 78.

<sup>3</sup> M. Rostworowski (red.), *Muzeum Narodowe w Krakowie. Zbiory Czartoryskich. Historia i wybór zabytków*, Warszawa 1978, s. 37. „Podczas okupacji w Muzeum wielkie zasługi w ratowaniu skarbów narodowych położyli znów pracownicy skromni, szeregowi, wśród nich kustosz Pelagia Potocka i woźny Leon Szyszka”.

<sup>4</sup> Z. Żygulski jun. (red.), dz. cyt., s. 80.

<sup>5</sup> M. Rostworowski (red.), dz. cyt., s. 17.

<sup>6</sup> A. Szczerski, *Pomiędzy klasycyzmem a romantyzmem... Malarstwo Polskie przełomu XVIII i XIX wieku*, „Wielcy malarze. Ich życie, inspiracje i dzieło” 2000, nr 88.

<sup>7</sup> Zob. G. Waterfield, *Wstęp [w:] Kolekcja dla króla. Obrazy dawnych mistrzów ze zbiorów Dulwich Picture gallery w Londynie*, Zamek Królewski w Warszawie, Warszawa 1992.

Ta „nowa Polska”, będąca ulubionym określeniem idei docelowej stosowanym przez króla i jego otoczenie, wspierana być miała przez światłych obywateli. Stąd szeroki front reform zwieńczonych ostatecznie Konstytucją 3 maja oraz – co ważne w kontekście dostrzeżenia w pojęciu narodu całości ludności naszego kraju – Uniwersałem Połanieckim, trwałym dokonaniem czasu insurekcji kościuszkowskiej.

W zakresie działania w obrębie kultury i nauki, uznanych za podstawowe dla „nowej Polski”, oprócz niezrealizowanego, niestety, planu autorstwa Michała Jerzego Mnischka – założenia Museum Polonicum, na pomieszczenie zbiorów którego wybitny kolekcjoner Stanisław Kostka Potocki zaprojektował specjalny budynek<sup>8</sup> – i dla pozostającej również w sferze niespełnionych zamierzeń akademii sztuk pięknych, udało się przeprowadzić wiele przedsięwzięć, które stanowiły fundament „nowej Polski”.

W 1765 roku powstał Teatr Narodowy i posiadająca pierwszorzędne znaczenia dla kształtowania się „nowego obywatela” – Szkoła Rycerska<sup>9</sup>.

Nie sposób przecenić działań Komisji Edukacji Narodowej, znaczenia ożywionych badań historycznych, które owocowały zarówno formułowaniem zasad metodologii nauk historycznych, jak i wieloma dokonaniem praktycznymi. Zaliczyć tu można inicjatywy tworzenia dzieł tak monumentalnych, jak *Dzieje Polski*, do pisania których przystąpił wspierany przez Stanisława Augusta Adam Naruszewicz, czy projektu inwentaryzacji zabytków historycznych, który przygotował ksiądz Ksawery Zubowski, a ogłoszony został pod znamennym tytułem *Kolekcja starożytnych i tegoczesnych osobliwości w Kraju i za krajem znajdujących się, naród polski interesujących*<sup>10</sup>.

Jak widać, wspaniale rozwinięta przez księżną Izabelę Czartoryską idea zabezpieczenia, a następnie udostępniania relikwii narodowych, a jednocześnie chronienie narodowych pamiątek „i za krajem znajdujących się”<sup>11</sup> nie była obca myślicielom, badaczom i społecznikom w naszym kraju.

Oczywiście, nie można wiązać zainteresowania dla zachodnioeuropejskich idei oświeceniowych, rozwoju kolekcjonerstwa czy mecenatu nad artystami jedynie z osobą króla Stanisława Augusta.

W Polsce, tak jak w całej Europie, powstawały i rozwijały się cenne kolekcje, często mieszczące się we wspaniałych rezydencjach magnackich, czego świetnym przykładem jest kolekcja Heleny Radziwiłłowej w Nieborowie i Arkadii. Zbiór ten był jednakże owocem kolekcjonerstwa popularnego w wieku XVIII, a często jeszcze kontynuowanego w wieku XIX, kiedy zbiory służyły przede wszystkim dekoracji wnętrz rezydencji. Natomiast – co jest związane zarówno z wpływem Stanisława Augusta Poniatowskiego, jak też z oddziaływaniem postępowych nurtów intelektualnych, popularnych w Europie tego czasu – pojawiły się tendencje uwzględniania przy tworzeniu kolekcji myśli o jej funkcji społeczno-dydaktycznej. Tendencja ta osiągnęła wymiar ważnego zjawiska po ostatnim rozbiórze Polski, kiedy tworzone wręcz programowo siedziby rodowe, mające charakter zamku – muzeum i monumentu – pomnika, miały wyznaczoną konkretną, szerszą niżli potwierdzenie splendoru rodu, funkcję.

---

<sup>8</sup> Pojawia się tu idea budynku specjalnie zaprojektowanego i wzniesionego dla celów muzealnych, co w przyszłości miała zrealizować księżna Izabela Czartoryska, polecając wzniesić Świątynię Sybilli w Puławach.

<sup>9</sup> J. Wałek, D. Dec, *Owidiusz w Szkole Rycerskiej*, Kraków 1998.

<sup>10</sup> Z. Żygulski jun. (red.), dz. cyt., s. 13.

<sup>11</sup> Tamże.

Nastąpiła wyraźna „przebudowa porządku wartości. Na dalszy plan odsunięte zostały tam takie wartości, jak fundator i jego ród, a na ich miejscu pojawiły się nowe – naród, nauka i sztuka”<sup>12</sup>.

Tę ideę jasno przedstawił hrabia Tytus Działyński, twórca zbioru w Kórniku, który napisał te słowa: „nie dla mego imienia, ale dla kraju zbierałem”<sup>13</sup>.

Tę drogę, którą poszło wielu kolekcjonerów, twórców cennych i ważnych zbiorów, wytyczyła założycielka pierwszego polskiego muzeum publicznego – księżna Izabela z Flemigów Czartoryska, wspierana w swych działaniach przez męża, księcia Adama Kazimierza Czartoryskiego.

To w stworzonej przez nią niepowtarzalnej kreacji muzealnej, jaką były Świątynia Sybilli i Dom Gotycki w Puławach, pierwszy raz jednoznacznie idea narodowa oraz idee ogólnoludzkie zagrały rolę główną, stanowiącą istotę kolekcji, wysuwając się ponad kwestie rodu. Nie mając wzorów postępowania, księżna Izabela Czartoryska z niezwykłą intuicją – cechą długo lekceważoną lub ignorowaną przez badaczy, a obecnie dostrzeganą jako niezwykle znacząca w licznych pracach z zakresu zarządzania – stworzyła muzeum niezwykle, nowoczesne, posiadające wyjątkową siłę oddziaływania – bo oparte na fundamencie idei rozumianych i bliskich narodowi, dla którego przeznaczyła swój zbiór.

Idea<sup>14</sup> ta okazała się czytelna dla wszystkich pokoleń, którym zetknięcie z niezwykłym zbiorem z „domu pamięci świata” dawało siły do sprostania wyzwaniom stawianym przez dzieje. Jednocześnie, dzięki tej samej idei, kolekcja korzystała z niezwyklej „ochrony”, zwanej przez Zdzisława Żygulskiego „efektem paradoksalnym”<sup>15</sup>, zyskując w momentach zagrożenia opiekę ze strony ludzi, którzy rozumieli zamiysł księżnej i traktowali kolekcję jako dziedzictwo własne, narodowe.

Stąd – jak wspomniano wyżej – gorliwość ofiarodawców, wzbogacających zbiory księżnej, dostrzegających w jej kolekcji muzeum narodowe, które w związku z warunkami politycznymi inaczej powstać nie mogło. Stąd przy ratowaniu zbiorów ofiarność „zwykłych ludzi”, którzy rozumieli, że ta kolekcja – to „ich dziedzictwo”, a nie wyłącznie „dekoracja” pałacu, podnosząca splendor rodu założycielki. Tak więc idea, która czyniła muzeum księżnej narodowym, publicznym, uchroniła kolekcję, jak się wydaje, przed losem wspianiałych, lecz służących jedynie „prywatnemu” splendorowi zbiorów. Nie licząc bowiem tragedii dziejowych, wiele spośród nich uległo rozproszeniu poprzez poddanie zwykłym zasadom dziedziczenia własności prywatnej. Dzielone, sprzedawane, wywożone, jak pisze Zdzisław Żygulski jun., „należą li tylko do historii polskiego mecenatu artystycznego”<sup>16</sup>.

Ważne jest, że intencje księżnej Izabeli Czartoryskiej – tworzenia muzeum dla narodu – mogły być czytelne i przyjmowane z zaufaniem także przez ludność spoza sfery

<sup>12</sup> K. Ajewski, *Polskie siedziby rodowe – muzea w XIX w.*, „Spotkania z Zabytkami” 2001, nr 4, s. II.

<sup>13</sup> Tamże, s. V.

<sup>14</sup> A. Krawczyk, *Muzeum – Tropem idei. Na tropach Europy – w poszukiwaniu Światła*, Muzeum Narodowe w Krakowie, Kraków 2005, s. 16.

<sup>15</sup> Z. Żygulski, *Dwieście lat Muzeum Książąt Czartoryskich*, katalog wystawy „Czasy! Ludzie! Ich dzieła. Teatr obrazów księżnej Izabeli Czartoryskiej”, Muzeum Narodowe w Krakowie 2001, s. 34.

<sup>16</sup> Informacje o zbiorach Andrzeja Mniszcha znaleźć można głównie w katalogach przygotowanych w związku z rozprzedaniem jego kolekcji.

księżnej, gdzie można było niejako oczekiwać ich zrozumienia wśród światłych przedstawicieli arystokracji i ziemiaństwa.

Księżna, wynosząc z podróży – szczególnie do Anglii – wiele spostrzeżeń dotyczących działań na rzecz ludności najuboższej i łącząc tę inspirację z własnymi przemysleniami, dążyła do poprawy warunków życia chłopów w dobrach puławskich. Jak ważne były dla niej kwestie społeczne, świadczą pełne entuzjazmu słowa listu skierowanego do Konstancji Dembowskiej:

„Rzecz, którą podziwiam – to sposób, w jaki zajmują się tutaj klasą ludzi najbiedniejszych. Nie widziałam kraju, gdzie byłoby więcej starania, wygod i uciech dla ludu, i nie tylko w jednym miejscu, nie tylko przypadkowo, ale w całym kraju”<sup>17</sup>.

W majątku puławskim podjęte zostały zarówno próby poprawy sytuacji życiowej i socjalnej ludności<sup>18</sup>, jak też działania na rzecz edukacji. Można powiedzieć, że księżna Izabela Czartoryska dzięki swym działaniom społecznym była postrzegana jako rzecznik idei działań na rzecz narodu obejmującego wszystkie stany, i niejako zwieńczyła swe dzieło, zakładając dla rodaków pozbawionych państwowości muzeum, które zachowywało pamięć dziejów Polski w kontekście dziejów Europy.

Tak więc hasło „Przeszłość Przyszłości”, niewątpliwie jedno z najlapidarniejszych i najtrafniejszych sformułowań misji muzeum w ogóle – nie tylko puławskiego, trafiło w oczekiwania szerokich kręgów społeczeństwa. Księżna dała nim wspianą przykład myślenia kreatywnego<sup>19</sup> i działania intuicyjnego<sup>20</sup>, tak cenionego u menedżerów<sup>21</sup> zarządzających w sytuacji kryzysowej. Utrata przez Polskę państwowości, wraz ze wszystkimi tego konsekwencjami zarówno dla społeczeństwa, jak i poszczególnych jednostek, była bowiem spektakularnym przykładem kryzysu, do którego niezwykle pasuje termin „zarządzanie kryzysowe”, użyty pierwszy raz przez Roberta Macnamarę w kontekście kryzysu kubańskiego: „Strategia już nie istnieje; zostało tylko zarządzanie w sytuacji kryzysowej”<sup>22</sup>.

<sup>17</sup> Z. Gołębiowska, *W kręgu Czartoryskich. Wpływy angielskie w Puławach na przełomie XVIII i XIX wieku*, Lublin 2000, s. 20.

<sup>18</sup> Pomoc w ulepszeniu gospodarstw chłopskich, organizacja przemysłu spożywczo-rolnego, papierniczego, sukiennictwa, zakładanie instytucji kredytowych, działania na rzecz odejścia od pańszczyzny do modelu gospodarki czynszowej, opieka medyczna.

<sup>19</sup> M. Armstrong, *Możesz być jeszcze lepszym menedżerem*, Amber 2001, s. 88–89: „Kreatywne myślenie to myślenie z wyobraźnią (...); „Arthur Koestler opisał kreatywność jako »bisocjację« – proces łączenia dwóch niezwiązanych ze sobą faktów lub pomysłów”.

<sup>20</sup> A. Lipka, *Ryzyko personalne [w:] Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002, s. 174. „Intuicja według aktualnego stanu wiedzy oznacza poleganie na pewnych regułach, analogiach i wzorcach, których sami nie potrafimy zdefiniować. Uświadamiamy sobie rezultaty, ale nie procesy, które je poprzedzały. To sprawia, iż intuicję traktujemy potocznie jako zjawisko mające związek raczej z emocjami niż z intelektem. Jednak emocje i przeczucie odgrywają kluczową rolę w szybkim rozważaniu różnych możliwości, nawet jeśli nie zdajemy sobie z tego sprawy. Intuicja doprowadza nasze rozważania nad decyzją do punktu, w którym świadomość potrafi dokonać udanego wyboru. Nadmiar emocji (w tym np. złość) może prowadzić do błędnych decyzji, ale niedostatek emocji – również”.

<sup>21</sup> M.M. Stuss, *Metody oceniania współczesnej kadry menedżerskiej*, Kraków 2003, s. 79. „Menedżer przyszłości, mający do czynienia z coraz bardziej kompleksowymi rozwiązaniami, będzie również potrzebował w dużej mierze zdolności intuicyjnej i umiejętności przewidywania”.

<sup>22</sup> M. Armstrong, dz. cyt., s. 97.

Można zatem stwierdzić, że odpowiedzią na jeden z najcięższych kryzysów, zarówno w wymiarze narodowym, jak osobistym dla wielu, szczególnie świątłych i wartościowych, osób – stało się założenie muzeum.

A więc: muzeum po raz pierwszy – Świątynia Sybilli.

## Muzeum po raz drugi

W roku 1879 powstało Muzeum Narodowe w Krakowie. O ile muzeum założone przez księżną Izabelę Czartoryską w Puławach było pierwszym publicznym, narodowym muzeum polskim, powstałym na fundamencie wizji jednej osoby – swej założycielki<sup>23</sup>, o tyle powstanie Muzeum Narodowego w Krakowie stanowi wspaniały przykład, jak dzisiaj by powiedziano, działania społeczeństwa obywatelskiego<sup>24</sup>.

W roku 1879 Polska jako państwo od lat nie istniała na mapie Europy, istniał natomiast naród. Ale społeczeństwo – jak mogłoby się wydawać – powinno być zmęczone beznadziejnością wielu powstańczych wysiłków, po latach niewoli, powinno przywyknąć do stanu, w jakim trwało od prawie wieku. Czym zatem był i dlaczego zaistniał fakt tworzenia muzeum? Odpowiedzieć na to pytanie można słowami wypowiedzianymi w 1871 roku przez Józefa Dietla, ówczesnego prezydenta Krakowa, wygłoszonymi na jednym z zebrań Rady Miasta Krakowa, na którym prezydent przedstawiał opracowany przez siebie plan uporządkowania miasta: „Prócz zwykłych obowiązków obywatelskich ciąży na nas ten zaszczytny obowiązek, przechodzący z pokolenia na pokolenie, gdyby testamentem naszych praojców przekazany (...). Będąc na straży drogocennych skarbów przeszłości, nie dosyć na tym żebyśmy zachowali to, co nam nasi przodkowie pozostawili, ale trwale te skarby nieustannie uzupełniać i wzbogacać, iżby i w późniejszych pokoleniach nie zatarła się pamięć, czym Kraków był i czym być powinien; ogniskiem gorącej miłości ojczyzny, wzniosłych wspomnień przeszłości i niezachwianej wiary w lepszą przyszłość narodu. (...) W odrestaurowanych Sukienicach urządzić by wypadało galerię królów, bohaterów, uczonych i artystów polskich. Tam historyczne obrazy, uwieczniające wielkie zdarzenia narodu, tam zbiory etnograficzne, tam kształty dawnych wojsk polskich ozdabiać powinny sale, prawdziwe Muzeum Narodowe stanowiące”<sup>25</sup>.

Entuzjazm, z jakim społeczność – nie tylko Krakowa – przyjęła gest Henryka Siemiradzkiego, który 5 października 1879 roku, w czasie obchodów jubileuszu Józefa Ignacego Kraszewskiego ofiarował miastu swój obraz *Pochodnie Nerona*, czym zapoczątkował zbiory Muzeum Narodowego w Krakowie, był jednoznaczną odpowiedzią na pytanie, czy tworzenie tej instytucji wychodziło naprzeciw potrzebom społeczeństwa.

---

<sup>23</sup> O ile późniejsze uzupełnienia zbiorów, prowadzone np. przez wnuka księżnej Izabeli Czartoryskiej, księcia Władysława Czartoryskiego, w sposób bardziej systematyczny i „zgodny ze sztuką muzealniczą”, były niewątpliwie niezwykle istotne z punktu widzenia badaczy, to z punktu widzenia oryginalności kolekcji i jej siły oddziaływania bezdyskusyjny wydaje się tu prymat wizji muzeum księżnej Izabeli.

<sup>24</sup> Zob. A. Kopff, *Muzeum Narodowe w Krakowie. Historia i zbiory*, Kraków 1962, s. 14.

<sup>25</sup> A. Kopff, dz. cyt., s. 12.

Darowane – za wzorem Siemiradzkiego – dzieła dla muzeum napływały tak licznie – zarówno od samych artystów, jak też od posiadających je osób prywatnych – że wybrany 27 lipca 1883, po czteroletnim okresie kształtowania formy muzeum, pierwszy dyrektor Muzeum Narodowego Władysław Łuszczkiewicz stwierdzał: „przyszliśmy do tego, że zaczynamy uważać sale muzealne wskutek gromadzących się okazów jako skład raczej, niż porządne rozmieszczenie zbiorów”<sup>26</sup>. Podobnie, gdy w celu pomieszczenia rosnących zbiorów zaplanowano budowę gmachu dla Muzeum Narodowego, długość listy darczyńców świadczy o woli społeczeństwa<sup>27</sup>. Oprócz donatorów indywidualnych do Komitetu Budowy Gmachu dla Muzeum Narodowego datki przekazywały instytucje krakowskie (np. Komunalna Kasa Oszczędności Miasta Krakowa), a także spoza Krakowa (m.in. Jaworznicke Komunalne Kopalnie Węgla, Zakłady Solvay w Polsce).

W czasie starań o pozyskanie środków na budowę gmachu na pomieszczenie zbiorów Muzeum Narodowego w Krakowie Polska była już niepodległym państwem, jednakże zbiórka datków odbywała się „w okresie najcięższego kryzysu gospodarczego. Jak wielkim był wysiłek i owocne prace Komitetu, świadczy najlepiej zebrana kwota, która równocześnie jest odzwierciedleniem uczuć i pragnień całego polskiego społeczeństwa: by ujrzeć wreszcie tak bogate i cenne zbiory sztuki, zabezpieczone w odpowiednim gmachu”<sup>28</sup>.

Tak więc również w sytuacji kryzysu ekonomicznego, podobnie jak we wspomnianym już kryzysie natury politycznej i państwowej, naród podjął budowę muzeum. Zarówno dosłownie – budynku, który miał służyć zbiorom, lecz przez to także – idei.

Na pierwszej karcie publikacji wydanej w roku 1935 nakładem Komitetu Budowy Muzeum Narodowego w Krakowie umieszczony jest zapis: „Muzeum Narodowe w Krakowie, będzie trwałą pamiątką narodu polskiego, będzie zwierciadłem przeszłości i teraźniejszości, będzie świątynią, którą wzniosła przeszłość przyszłości”<sup>29</sup>.

Klimat tamtego czasu dobrze oddaje myśl dra Tadeusza Kudlińskiego, zapisana przed wykazem ofiarodawców na budowę Muzeum Narodowego w Krakowie, publikowanym przez Komitet Budowy Muzeum w roku 1935:

„Czy mógłbyś spokojnie patrzeć, jak inni budują  
Akropol Polski: Muzeum Narodowe?”<sup>30</sup>

A więc: muzeum po raz drugi – Akropol Polski.

## Muzeum – po raz ... kolejny? Wiek XXI – szkic

Jest rok 2005.

Od otwarcia podwoi Świątyni Sybilli – pierwszego publicznego muzeum narodowego – minęło ponad 200 lat. Lat 125 minęło od powstania Muzeum Narodowego

<sup>26</sup> Tamże, s. 19.

<sup>27</sup> *Kraków buduje Muzeum Narodowe*, nakładem Komitetu Budowy Muzeum Narodowego w Krakowie 1935, s. 23–55.

<sup>28</sup> Tamże, s. 9.

<sup>29</sup> Tamże, s. 1.

<sup>30</sup> Tamże, s. 23.

w Krakowie, Polska jest państwem należącym do Unii Europejskiej. Jej wojsko uczestniczy u boku żołnierzy USA w operacji w Iraku. Polscy żołnierze uczestniczą też w misjach pokojowych ONZ, niosąc między innymi pomoc krajom Trzeciego Świata, gdzie głodujących i chorych przybywa w zastraszającym tempie. Wzrasta procent polskich dzieci, które przychodzą do szkoły głodne. Rozkwita kultura konsumpcji.

Wszystkie instytucje i grupy zawodowe trenują wypełnianie aplikacji o dotacje z funduszy Unii Europejskiej. Polska ma najwyższy w swojej historii wskaźnik bezrobocia. Polscy obywatele podróżują swobodnie, zwiedzając kraje Unii oraz szukając w nich pracy. Odpoczywają na Wyspach Kanaryjskich. Poddają się procedurom imigracyjnym, obejmującym branie odcisków palców przy wjeździe do sojuszniczego USA.

Coraz bardziej znacząca grupa społeczeństwa dysponuje – nie z wyboru – czasem wolnym w coraz dłuższym wymiarze. Pozostawiona na ławce na dworcu torba powoduje przyjazd brygady antyterrorystycznej.

Ci, którzy mają pracę, często mają jej tyle, że brak im czasu na korzystanie z jej „finansowych owoców”<sup>31</sup>. Klasa średnia zasila getta ubóstwa, powstają osiedla twierdzone wznoszone dla ludzi sukcesu. Coraz częściej padają terminy „globalizacja”, „turbokapitalizm”, tytuły publikacji *Barbie jako ikona kultury*<sup>32</sup>, *Makdonaldyzacja społeczeństwa*<sup>33</sup>, pojęcia: „koniec pracy”, „społeczeństwo postindustrialne” – sygnalizują problemy nadchodzących czasów. Te ważne sygnały giną jednak we wzburzonych falach przemieszanych wieści lokalnych i globalnych.

W skali światowej i w Polsce następuje wzrost gospodarczy – bez tworzenia nowych miejsc pracy. Społeczeństwu proponowane są: praca bez płacy<sup>34</sup>, płaca bez właściwej proporcji do pracy, permanentne igrzyska – bez chleba<sup>35</sup>.

Informacja – która w dziejach ludzkości pozwalała człowiekowi „porządkować natłok” otaczających go zjawisk – dzisiaj w swoim bezładnym zalewie tworzy wszechogarniający chaos. Życie staje się mieszaniną pośpiesznej konsumpcji, zabawy i strachu. Coraz większy odsetek społeczeństwa – atakowany w każdym miejscu i czasie reklamami, zalewem informacji, świadomością braku stabilności miejsca pracy i zamieszkania, relacji międzyludzkich – gwałtownie potrzebuje punktu oparcia, fundamentu odbudowy zarówno poczucia tożsamości narodowej, jak i własnego wewnętrznego świata wartości.

Wzrasta liczba osób żyjących w oderwaniu od związków rodzinnych, których potrzeba „odzewu emocjonalnego” ze strony innych nie jest realizowana<sup>36</sup>. Luki tej nie są w stanie wypełnić konkursy ze „zgarzaniem nagród”, ogłaszane na billboardach czy

<sup>31</sup> J. Krzemiński, *Twierdza białych żołnierzyków*, „Magazyn Rzeczpospolitej” 2–3 V 2002, s. 8.

<sup>32</sup> M.F. Rogers, *Barbie jako ikona kultury*, Warszawa 2003.

<sup>33</sup> G. Ritzer, *Makdonaldyzacja społeczeństwa*, Warszawa 2003.

<sup>34</sup> Wolontariat jest coraz częściej rozpaczliwą próbą zdobycia tzw. doświadczenia zawodowego i „kontaktów”, w nadziei na uzyskanie późniejszego zatrudnienia – oczywiście, płatnego. Ta sytuacja nie ma nic wspólnego ze szlachetną ideą wolontariatu: chęci pracy na rzecz innych bez własnych korzyści. Jest – co wstyd przyznać w XXI wieku – zawołowaną formą wykorzystywania niewolniczej pracy w zamian za, często złudną, nadzieję normalnego zatrudnienia. O rzeczywistym wolontariacie można by mówić w sytuacji nadwyżek ofert pracy płatnej nad ilością chętnych do zatrudnienia.

<sup>35</sup> *High Tech* jako sposób kontroli, podają za: J. Naisbitt, N. Naisbitt, D. Philips, *High Tech – high touch. Technologia a poszukiwanie sensu*, Poznań 2003.

<sup>36</sup> R. Linton, *Kulturowe podstawy osobowości*, Warszawa 1975, s. 20.



przez SMS-y. Niektórych opanowuje apatia, innych szaleństwo, niektórzy tracą poczucie narodowej tożsamości i nie utożsamiają się z żadną grupą społeczną ani ideą.

Problemy te nie dotyczą w jakiś szczególny sposób Polski – jest to problem w skali świata. Jaka będzie przyszłość? I co należy robić, aby „dzień dzisiejszy”, który ma łączyć przeszłość z przyszłością, a sam jest przyszłością dla dnia wczorajszego, nie stał się „czarną dziurą”, na której brzegu przycupną zdezorientowane, osaczone przez *High Tech* stada konsumentów, błądzące wzrokiem po oferowanej na wyświetlaczach telefonów komórkowych liście produktów<sup>37</sup>, w tym ofertach zróżnicowanych form ucieczki od wszechkontrolującej technologii<sup>38</sup>.

Wydaje się, że w XXI wieku człowiek stanął w obliczu wyzwań, które mogą prze-rastać odporność i zdolności adaptacyjne naszego gatunku. Cóż się bowiem stało? Do zagadnień podstawowych, problemów bytu fizycznego, które – wbrew oczekiwaniom – zamiast ulegać zadawalającym rozwiązaniom pogłębiają się, dochodzą w coraz większej skali zagrożenia dotyczące najdelikatniejszych obszarów: ludzkiej psychiki i istoty człowieczeństwa.

Na pierwszą z wymienionych kwestii rzutuje fakt, iż wyczekiwanemu wzrostowi gospodarczemu nie towarzyszy – ku przykremu zaskoczeniu sporej części populacji – zwiększenie ilości miejsc pracy<sup>39</sup>. Za to następuje w skali światowej niespotykana „rzeź” zdobyczy socjalnych. Oczywiście, można podnieść kwestię, że problemy w sferze zapewnienia środków do życia występują permanentnie od początku dziejów ludzkości<sup>40</sup>. Rzecz jednak w tym, że nasza cywilizacja, po okresie odkryć, badań, postępu technicznego i związanych z nimi „obietnic powrotu do Edenu”, obecnie – poprzez równoległe występowanie wzrostu wskaźników makro z procesem galopującej pauperyzacji ogromnych rzesz ludzkich – nadaje sygnał o bezpodstawności nadziei związanych z globalnym rozwojem gospodarczym. Temu zjawisku towarzyszy w praktyce<sup>41</sup> odejście od stosowania jakiegokolwiek odniesienia do kryteriów zarówno dekalogu, jak i praw uważanych za naturalne, nie wspominając już o zasadzie sprawiedliwości społecznej. Stawia to ogromne rzesze ludzi poza możliwością odwołania się do czegokolwiek i – dla poprawy swej sytuacji – powołania się na cokolwiek. Niestety, także aparat sprawiedliwości w coraz większym stopniu opiera swe wyroki na literze prawa – lub jak twierdzą niektórzy: zbiorze przepisów – odchodząc od „ducha prawa”, odwołującego się do prawdy i sprawiedliwości<sup>42</sup>.

Konsekwencją tego stanu dla niektórych jest powrót do jedynej – jak się im w tej sytuacji wydaje – nieustannie aktualnej reguły, tj. walki o byt, która czasem przybiera formy bardzo drastyczne. Jednak w znakomitej większości przypadków próba poprawy sytuacji własnej lub określonej grupy okazuje się walką beznadziejną, w związku z niespotykaną dotąd w dziejach dysproporcją między grupami społecznymi, zarówno

<sup>37</sup> Od produktu bankowego (np. kredyt) przez produkt artysty (np. obraz) po produkt szkoły (wykształcenie).

<sup>38</sup> J. Naisbitt, N. Naisbitt, D. Philips, dz. cyt., s. 68–71.

<sup>39</sup> J. Rifkin, *Koniec pracy. Schyłek siły roboczej na świecie i początek ery postrykowej*, Wrocław 2001.

<sup>40</sup> Słowo „problemy” nie oddaje tu dramatyzmu sytuacji, zważywszy chociażby na epidemie głodu.

<sup>41</sup> W praktyce – bo same deklaracje niewielu już potrafią ludzić.

<sup>42</sup> Montesquieu, *Duch praw*, Warszawa 1957.

w odniesieniu do zaplecza ekonomicznego, technicznego czy wreszcie podstawowego, jakim jest dostęp do informacji, w tym środków kształtujących opinię publiczną<sup>43</sup>.

Postępujący proces antydemokratyzacji posługuje się perfekcyjnie tzw. demontażem świadomości<sup>44</sup>, rozszerzając między innymi przyjęte ogólnie zasady i pojęcia o treści, stanowiące *de facto* zaprzeczenie realizacji funkcjonującej pod danym pojęciem treści pierwotnej<sup>45</sup>.

Taka sytuacja, niezależnie od rzutowania na kondycję społeczeństwa w warstwie jego potrzeb materialnych, ma bezpośredni wpływ na destabilizację sfery intelektualnej i emocjonalnej. Uproszczeniem byłoby jednakże twierdzenie, że niepowodzenia na płaszczyźnie materialnej są wyłącznym powodem problemów w tych ostatnich obszarach.

W obecnej rzeczywistości poruszone zostały praktycznie wszystkie „punkty odniesienia”, które stabilizowały byt człowieka jako Człowieka. Krytyka zarówno konstruktywna, jak i ta niekoniecznie twórcza, dotyka nawet *sacrum*, padają autorytety. Nagłaśniane medialnie działania pod hasłami sprzeciwu wobec dyskryminacji czy wykluczenia – korzystając zazwyczaj z zasady *pars pro toto* – w coraz mniejszym stopniu pozwalają ukoić, zdradzającego coraz częściej objawy paniki, ducha ludzkości.

Przedstawiony powyżej problem nazwać można problemem głównym, przed którym stanął człowiek i wszystkie stworzone przez niego instytucje. Jest on niejako kamuflowany przez rozliczne dylematy „dnia codziennego”, które będąc *de facto* jego pochodnymi – poprzez swą dotkliwość – wysuwają się na plan pierwszy.

Sygnalizowanym powyżej problemom dnia powszedniego, takim jak demontaż świadomości czy łamanie tabu, towarzyszy kolejny temat, szalenie istotny z punktu widzenia zadań muzeum. Jest nim coraz bardziej zauważalny, wszechobecny kult analizy, przy ignorowaniu potrzeby przeprowadzenia na jej podstawie ujęć syntetycznych.

Wszystko, co przez wieki udało się ludzkości zebrać, uporządkować (rozumiejąc termin „uporządkowanie” jako przeciwstawny do chaosu), co umożliwiło zorganizowanie warunków przetrwania gatunku *Homo sapiens* i rozwój w kierunku, który nazwano cywilizacją, podlega postępującej dezintegracji, w czym ztraca się podstawowy sens. Świetnym przykładem może tu być „naukowe” podejście do uczuć miłości czy przyjaźni, sprowadzone do analizy zjawisk biochemicznych, wyodrębniania płatów mózgowych odpowiedzialnych za taką czy inną reakcję. Praktycznie we wszystkich dziedzinach powstają głównie prace przedstawiające analizę pewnego zakresu tematycznego – bez pokuszenia się o próbę syntezy. Nawet w podsumowaniach wyników badań często zamiast wniosków pojawia się „bezpieczne” zestawienie wyników – najlepiej ujętych liczbowo.

Sytuacja taka prowadzi nieuchronnie do intelektualnego regresu, gdyż jest rezygnacją z korzystania ze szczególnej cechy *Homo sapiens*, jaką stanowiła zdolność do uogólnień i wyciągania wniosków. Tak więc ponownie – jak w przypadku sygnalizowanego problemu destabilizacji – zagrożenia dotyczą sfery emocjonalno-intelektualnej.

<sup>43</sup> Ph. Sadler, *Zarządzanie w społeczeństwie postindustrialnym*, Kraków 1997.

<sup>44</sup> M. Gołębiowska *Demontaż atrakcji. O estetyce audiowizualności*, Gdańsk 2003.

<sup>45</sup> Dobrym przykładem będzie tu włączenie pod „ogólny szyld” praw człowieka – praw biznesowych (np. prawo własności korzysta z tego samego „parasola ochronnego” zapisu praw człowieka, co prawo do życia).

Jaka będzie przyszłość? To pytanie od wieków nurtowało ludzkość. W poszukiwaniu odpowiedzi angażowano magów, Sybille, obliczenia rachunku prawdopodobieństwa, prognozy komputerowe... Zgodziwszy się na to, iż lapidarnie ujęta misja muzeum zawiera się w słowach „Przeszłość Przyszłości”, warto poświęcić uwagę rokowaniom na czas przyszły w kontekście muzealnej misji. Co i w jaki sposób z przeszłości i teraźniejszości przekazać społeczeństwu, aby nie zrealizowała się wizja człowieka „szybkiej konsumpcji”.

Dla złagodzenia ewentualnych zarzutów o przesadę i pesymizm oraz dla ilustracji mało krzepiącej wizji odhumanizowanego jutra przytoczyć można słowa osoby, którą – jakby mogło się wydawać – trudno zaniepokoić i podejrzewać o egzaltację. Margaret Thatcher stwierdziła kiedyś: „Mój kraj stoi przed obliczem poważnych trudności gospodarczych, lecz czasami odnoszę wrażenie, że debata polityczna w wielkiej Brytanii, tak samo jak w całej Europie, w zbyt dużym stopniu obraca się wokół argumentów ekonomicznych. Łatwo się złapać w sieć ekonomicznej statystyki. Jeżeli będziemy zbyt długo wpatrywali się w arkusz rozliczeniowy, to możemy utracić nawyk podnoszenia wzroku na rozległe, rozsloneczone wysoczyzny wolności”<sup>46</sup>. „Kiedy idealizacja »wydańności« staje się filarem i naczelnym tematem tego, co miało być najdonioślejszym wydarzeniem politycznym naszych czasów w Europie, skutki muszą być opłakane” – pisze zaś Robert Conquest w publikacji *Uwagi o spustoszonej stuleciu*<sup>47</sup>.

A przecież – jak pisze Peter Bendixen – „gospodarka nie zawdzięcza powodzenia własnym autonomicznym i endogenicznym siłom, lecz wspiera się na niezastąpionej witalności życia kulturalnego, bez której stabilizujące i jednocześnie stymulujące oddziaływanie gospodarki zostałoby sparaliżowane. Niezaprzeczalnym faktem jest, że kultura na przestrzeni wieków zajmowała istotne miejsce w gospodarce. Można by zadać pytanie, o którą kulturę chodzi, a bardziej precyzyjnie określić: czy kultura może bądź też powinna podążać zgodnie z gospodarczymi, ekonomicznymi maksymami (co ma już w przeważającej mierze miejsce i to nie od dzisiaj), czy też życie kulturalne posiada siłę dialektyczną, która zdolna jest do twórczego działania dzięki rozbieżnościom pomiędzy wytrwałością a dyrektywami rynku”<sup>48</sup>.

Więc jeśli taka jest rola kultury, to co się stanie, jeśli – cytując sparafrazowane przez Margaret Thatcher słowa Winstona Churchilla – „utracimy nawyk podnoszenia wzroku na rozległe, rozsloneczone wysoczyzny”?

Postmodernizm dla de Peña to przede wszystkim kultura konsumpcyjna związana z rozwojem rynków. Pisze on: „postmodernizm w ekonomii polega w istocie na tym, że kiedy produkcja została zmonopolizowana przez wielkie korporacje, chodziło o to, by zmonopolizować również dystrybucję. Osiąga się to przez zdominowanie informacji w skali globalnej”<sup>49</sup>. Ta dominacja oznacza także panowanie nad gustami i wyborami potencjalnych nabywców. Aby to osiągnąć, trzeba propagować określone systemy wartości. „kontrolować rynek idei”<sup>50</sup>. Jeśli człowiek przestanie podnosić wzrok na

---

<sup>46</sup> Z eseju W. Churchilla *Their Finest Hour*, podają za: R. Conquest, *Uwagi o spustoszonej stuleciu*, Poznań 2002, s. 354.

<sup>47</sup> Tamże, s. 354.

<sup>48</sup> P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001, s. 56.

<sup>49</sup> T. Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Warszawa–Kraków 2001.

<sup>50</sup> M. Gołębiewska, *Demontaż atrakcji. O estetyce...*, s. 219.

„rozległe, rozslonecznione wysoczyzny”, stanie się plastyczną masą modelowaną dowolnie przez „rynek”. Przyjmując jednocześnie, że – jak twierdzi Bendixen – „gospodarka nie zawdzięcza powodzenia własnym autonomicznym i endogenicznym siłom, lecz wspiera się na niezastąpionej vitalności życia kulturalnego, bez której stabilizujące i jednocześnie stymulujące oddziaływanie gospodarki zostałyby sparalizowane” – zadziała sprzężenie zwrotne. Poddana terrorowi *High Tech* ludzkość nie zapewni gospodarce „pożywki” z „niezastąpionej vitalności życia kulturalnego”. Czy wtedy gatunkowi *Homo sapiens* pozostanie lot spadającej gwiazdy? Jak długo wtedy człowiek pozostanie człowiekiem?

Sytuacja jest tym trudniejsza, że obecnie nawet filozofia nie dostarcza człowiekowi punktu oparcia. W dziele pisanym jeszcze w końcowych latach drugiej wojny światowej – *Esej o człowieku. Wstęp do filozofii kultury* – Ernst Cassirer zawarł niepokojące twierdzenie: „nasza nowoczesna teoria człowieka utraciła swoje centrum intelektualne. W zamian osiągnęliśmy całkowitą anarchię myśli”. I dalej: „Oto dziwne położenie, w jakim znajduje się nowoczesna filozofia. Jeśli chodzi o źródła wiedzy o naturze ludzkiej, to żadna epoka poprzednia nie znajdowała się w tak korzystnej sytuacji. Psychologia, etnologia, antropologia i historia nagromadziły zadziwiająco bogaty i stale powiększający się zasób faktów. Nasze narzędzia techniczne do przeprowadzania eksperymentów i obserwacji zostały ogromnie udoskonalone, analizy stały się bardziej przenikliwe i docieklive. A przecież wydaje się, że nie odkryliśmy jeszcze metody opanowywania i zorganizowania tego materiału. Nie należy jednak utożsamiać naszego bogactwa faktów z bogactwem myśli. Nie zdołamy uzyskać prawdziwego wglądu w ogólny charakter kultury, chyba że się nam uda znaleźć nić Ariadny, co wywiedzie nas z tego labiryntu”<sup>51</sup>.

## Muzeum XXI wieku

Oceniając wyzwania, przed którymi stoją muzea jako instytucje, nie wolno tracić z oczu faktu, iż nie można postrzegać ich jedynie jako instytucji z określonymi strukturami i procedurami. Przede wszystkim bowiem realizują one określoną ideę, i właśnie ta idea staje w XXI wieku do konfrontacji z innymi wizjami, pomiędzy którymi szamocze się duch ludzkości. Tej właśnie strefy dotyczy misja muzeum. I na tej płaszczyźnie ostatecznie rzecz się będzie rozstrzygać, niezależnie od „objawów” dotyczących struktur i procedur. Stąd – przy podejmowaniu wszelkich decyzji dotyczących muzeum jako organizacji – stałe odwoływanie się do misji.

## Misja

Nasuwa się refleksja, że wzmiankowanej przez Cassirera nici Ariadny należy szukać w rewirach kultury wysokiej. Podążając dalej tym tropem, wydaje się, że muzeum, gdzie zdeponowany jest „parytet monetarny” tejże kultury, jest tym właśnie punktem, w którym najłatwiej dostrzec początek „motka” istoty naszej cywilizacji.

---

<sup>51</sup> E. Cassirer, *Esej o człowieku. Wstęp do filozofii kultury*, Warszawa 1998, s. 65.

Tenże sam Cassirer, nazywający historyka – za Friedrichem Schlegelem – „prorokiem zwróconym ku przeszłości”<sup>52</sup>, poświęca wiele uwagi odniesieniu przeszłości do przyszłości. Píše on: „jego [historyka – M.K.] stosunek do wszystkich tych rzeczy [zabytków] jest jednak inny niż stosunek zbieracza starożytności, pragnącego po prostu zgromadzić i zachować skarby czasów minionych. To, czego poszukuje historyk, jest raczej materializacją ducha minionej epoki. (...) Taki materiał nie jest dla prawdziwego historyka skamieniałym faktem, lecz żyjącą formą”. I dalej: „Istnieje także proroctwo przeszłości, odsłonięcie jej ukrytego życia. Historia nie potrafi przepowiadać przyszłych wydarzeń, może jedynie interpretować przeszłość. Życie ludzkie jest jednak organizmem, w którym wszystkie elementy wiążą się i wyjaśniają wzajemnie. Dlatego nowe zrozumienie przeszłości daje nam jednocześnie nową perspektywę przyszłości, a to z kolei staje się bodźcem życia umysłowego i społecznego”<sup>53</sup>.

Tak więc: Przeszłość Przyszłości. W przeciwnym razie muzeum będzie jedynie magazynem zbieracza starożytności. Czyżby rzeczywiście tu należało szukać nici Ariadny? Ale, jak píše Cassirer, dopiero „życie ludzkie jest organizmem, w którym wszystkie elementy wiążą się i wyjaśniają wzajemnie”<sup>54</sup>. Potrzebny jest więc Człowiek – jego świadomość i wrażliwość. Aby mógł on funkcjonować w grupie stanowiącej społeczeństwo, musi mieć możliwość komunikacji z innymi osobnikami swego gatunku, czyli grupa musi mieć wspólną, zrozumiałą dla jej członków pulę znaczeń, obejmujących całą sferę emocji, duchowości oraz wszelkich rodzajów aktywności. Przy nasilającym się procesie dezintegracji świadomości – gdy następuje manipulacja „podmieniająca” znaczenia stanowiące o istocie człowieczeństwa – muzeum przechowujące „znaczenia” zabezpiecza genetyczną matrycę duchowości naszego gatunku.

Z opisanej sytuacji wyprowadzane powinno być podstawowe zadanie muzeów wobec społeczeństwa XXI wieku. A więc: przechowywanie i przekazywanie kolejnym pokoleniom nici Ariadny – splecionej z dziedzictwa przeszłości, za którą idąc, ludzkość nie zejdzie z „drogi człowieka”, aby człowiek jako gatunek nigdy nie przestał podnosić wzroku na „rozległe, rozświetlone wysoczyzny”.

Spojrzenie na Muzeum – jako ideę wykrystalizowaną z kolekcjonerstwa<sup>55</sup> w drodze ewolucji duchowej czy też właśnie intelektualno-emocjonalnej człowieka – w kontekście zagrożeń dotyczących tych obszarów, pozwala na uświadomienie sobie roli tej instytucji u progu XXI wieku.

Kolekcje stanowiące „jeden ze składników wachlarza środków mających zapewnić łączność między dwoma światami (widzialnym i niewidzialnym) i jedność Kosmosu”<sup>56</sup> kultura traktuje jako swego rodzaju stabilny fundament, rodzaj nienaruszalnego depozytu ludzkości. Są sygnały, iż narasta świadomość roli, jaką muzeum nie tylko może, ale wręcz powinno odegrać w kształtowaniu się społeczeństwa przyszłości – społeczeństwa obywatelskiego.

---

<sup>52</sup> Tamże, s. 289.

<sup>53</sup> Tamże.

<sup>54</sup> Jest to zarazem punkt wyjścia refleksji nad tym, że muzeum bez ludzi – przy czym chodzi zarówno o muzealników, jak i o publiczność – przestaje stanowić muzeum, gdyż brak jest elementu umożliwiającego pełnienie tej roli, tj. tego, kto odczyta „znaczenie” zgromadzonych przedmiotów.

<sup>55</sup> Kolekcjonerstwo jest niejako właściwe człowiekowi genetycznie, natomiast do idei muzeum ludzkość musiała dorosnąć w drodze ewolucji.

<sup>56</sup> K. Pomian, *Zbieracze i osobliwości*, Warszawa 1996, s. 37.

Wydaje się też, szczególnie w kontekście powyższego twierdzenia, że w trwającej od pewnego czasu dyskusji: „Jakie muzeum? Świątynia, zakład naukowy, rodzaj uczelni czy jedna z wielu ofert na spędzenie wolnego czasu” – na plan pierwszy wychodzi opcja konieczności wypracowania przez muzea własnej, specyficznej drogi. Współczesne muzeum, a także – co znajduje wyraz w coraz liczniejszych wypowiedziach – muzeum przyszłości, ma obowiązek tworzyć; poprzez organizację wystaw problemowych, odczytów, inicjowanie dyskusji, atmosferę, która pomoże odpowiedzieć na nurtujące społeczeństwo problemy natury narodowo-państwowej, religijnej, etycznej *etc.*, wyprowadzając tym człowieka z ogólnego mentalnego chaosu.

Muzeum, dysponujące – jak żadna inna instytucja – „materiałem dowodowym” drogi, którą podążała ludzkość, składającym się z dzieł sztuki, ma dla wypełniania tej misji wyjątkowe możliwości. Co więcej, wiele wskazuje na to, że takie są właśnie oczekiwania społeczne wobec muzeów.

U progu epoki, która już w swym początku doczekała się miana czasu destabilizacji, refleksja nad rolą muzeum – instytucji, ze wszech miar predysponowanej do stabilizowania i bezpiecznego zakotwiczenia pędzącego niejednokrotnie jak „statek szaleńców” świata człowieka XXI wieku – wydaje się mieć szczególne znaczenie.

### Zagrożenia dla realizacji misji

Najbardziej widocznymi problemami, przed którymi stoją obecnie muzea, są oczywiście – patrząc w uproszczeniu – problemy finansowe i łączące się poniekąd z nimi zagadnienia dotyczące pozyskiwania publiczności. Większość bowiem z podnoszonych na co dzień kwestii dotyczy pozyskiwania zbiorów, zapewnienia im pomieszczeń zarówno magazynowych, jak i ekspozycyjnych, konserwacji, opieki wykwalifikowanych pracowników czy wreszcie – dofinansowania udostępniania, a więc pozyskiwania publiczności dzięki eliminowaniu wpływu cenzusu majątkowego na dostępność muzeum<sup>57</sup>.

Jednak po wnikięciu w zagadnienie staje się oczywiste, że problemy te są *de facto* widoczną „na zewnątrz” pochodną poddania muzeów – podobnie zresztą jak innych instytucji kultury wysokiej – ocenie i regułom wyprowadzonym z ekonomii „ortodoksyjnej”.

Brak w kręgach decyzyjnych zrozumienia dla faktu, iż: „Ekonomia ortodoksyjna nie posiada żadnego podłoża, na którym można by się było oprzeć, aby przeniknąć obszar tworzenia kultury, sztuki oraz wszelkich spokrewnionych ze sztuką form, w celu zdefiniowania znaczenia i roli tych aktywności w tworzeniu życia społecznego”<sup>58</sup>, rodzi poważne niebezpieczeństwo poddania muzeów – które z racji misji o charakterze strategicznym powinny być utrzymywane przez państwo – presji działania rynku.

W sytuacji, którą można nazwać „syndromem epoki destabilizacji”<sup>59</sup>, a także gdy – jak twierdzi Bendixen – „Gospodarka nie tylko stała się centralnym punktem społecz-

<sup>57</sup> Jeden dzień w tygodniu bezpłatnego wstępu do muzeum lub w ogóle wstęp wolny.

<sup>58</sup> P. Bendixen, dz. cyt., s. 14.

<sup>59</sup> Aczkolwiek P. Jedynak, J. Teczek i S. Wycisłak w swej publikacji *Zarządzanie ryzykiem w przedsiębiorstwach zorientowanych międzynarodowo* (Kraków 2001, s. 11) określenie „epoka destabilizacji”, której początek umieszczają w 2001 roku, odnoszą do organizacji działających

nego rozwoju, próbuje dodatkowo zmonopolizować kryteria oceny dokonań i procesów w innych dziedzinach, również i w kulturze”<sup>60</sup>, ta „próba monopolizacji kryteriów oceny dokonań jest dla kultury groźna”<sup>61</sup>, ponieważ następstwem powyższej sytuacji może być pojawienie się w instytucji muzealnej jednego z dwóch niekorzystnych kierunków.

Pierwszy z nich to maksymalne ograniczanie kosztów przez minimalizowanie działalności muzeum – ograniczanie lub zaniechanie zakupów muzealiów, konserwacji, urządzania wystaw, zwalnianie lub rezygnacja z zatrudniania odpowiednich fachowców.

Drugi to chaotyczne rzucanie się w różnych kierunkach pod hasłem działań reformatorsko-nowatorskich, przy czym wyznacznikiem ma być osiągnięcie sukcesu finansowego i medialnego.

Obie wyżej wymienione sytuacje są dla instytucji wysoce niekorzystne, przy czym uznając, że pierwsza postawa nie rokuje organizacji szans na rozwój i trudno ją nazwać korzystną z punktu widzenia realizacji misji, trzeba zdać sobie sprawę, że druga ze wspomnianych reakcji jest znacznie bardziej niebezpieczna.

Jeśli bowiem w pierwszym przypadku można obrazowo mówić o stopniowym obniżaniu lotów, a więc – choć idącym w złym kierunku – procesie stosunkowo wolnej ewolucji, który można starać się zatrzymać i ukierunkować inaczej, to druga postawa jest sytuacją permanentnej rewolucji, po której pozostać może często już tylko spalona ziemia.

W przypadku instytucji, jaką jest muzeum – gdzie tak istotną rolę odgrywa ciągłość – wyżej opisana sytuacja jest szczególnie niebezpieczna. Żonglerka celami i pościg za poklaskiem, grozą odejściem od misji i jej wypaczeniem. Jak poważne jest zagrożenie przy tego typu działaniach, można sobie uzmysłować, cytując raz jeszcze Petera Bendixena: „Droga odwrotu zamyka się w momencie stworzenia faktów”<sup>62</sup> – w zestawieniu ze znaczeniem misji muzeum.

I tak, jeśli muzeum będzie udawać dom kultury, multikino czy supermarket, to jedno jest pewne: zawsze będzie jedynie pseudomultikinem czy pseudosupermarketem, przegrywając z prawdziwymi instytucjami tego typu, gdyż w specyfice własnej dziedziny będą one lepsze. Co gorsza, w tym pościgu za klientem utracony zostaje atut, który jako jedyny może w generalnym rozrachunku sprowadzić odbiorcę, a więc *de facto* umożliwić muzeum realizację misji. Oryginalność i atrakcyjność muzeum tkwi bowiem w zachowaniu jego pierwotnej idei, gdyż – o czym często się zapomina – „istnieje w psychice człowieka głęboka potrzeba kontaktu z przeszłością i przezwyciężenia entropii”<sup>63</sup>.

Na fali tendencji prymatu gospodarki nad kulturą pojawiają się też sugestie poprawiania kondycji finansowej muzeów poprzez pozbywanie się „niewykorzystywanych”,

---

w obszarze międzynarodowym, to analizując cechy charakterystyczne przyjęte dla tak nazwanego okresu, można stanowczo twierdzić o adekwatności tego odniesienia do organizacji wewnątrzpaństwowych. Jednocześnie pamiętać należy, że muzea, szczególnie duże, są organizacjami zorientowanymi także na działanie międzynarodowe.

<sup>60</sup> P. Bendixen, dz. cyt., s. 40.

<sup>61</sup> Tamże.

<sup>62</sup> Tamże, s. 28.

<sup>63</sup> A. Rottermund, *Muzeum Przyszłości*, „Spotkania z Zabytkami” 2001, nr 12.

przechowywanych w magazynach zbiorów. Takie myślenie dowodzi całkowitego niezrozumienia sytuacji, w której zbiory – nawet te niemieszczące się w koncepcji stałej ekspozycji – są udostępniane badaczom, a także stanowią bezcenny zasób wykorzystywany przy przygotowywaniu wystaw czasowych. Trzeba także w tym miejscu wspomnieć o muzealiach eksponowanych jedynie czasowo ze względów konserwatorskich<sup>64</sup>.

Padające czasem sugestie, aby przekazywać zbiory spoza stałych ekspozycji na przykład do prywatnych kolekcji, a więc wycofywać z zasobu będącego w gestii społecznej – zagrażają misji muzeum.

Nie jest także jednoznaczna sprawa przekazywania muzealiów innym muzeom lub instytucjom kultury<sup>65</sup>. Takie działanie może bowiem pozbawić muzea ich ważnej cechy, a mianowicie, postrzegania ich przez społeczeństwo jako instytucji stabilnych, których zbiory są niezbywalne. To grozi utratą wizerunku i zaufania społecznego. Może także wstrzymać dopływ darów, gdyż ofiarodawcy nie będą pewni dalszego losu ofiarowanego przedmiotu. Odcięcie lub ograniczenie tej drogi pozyskiwania zbiorów godzić będzie w jedno z podstawowych zadań muzeów<sup>66</sup>.

Wiele prywatnych kolekcji zasililo zbiory muzealne, gdyż gest taki traktowany był jako „dar dla świątyni”. Jeśli natomiast muzeum z pozycji „świątyni” zejdzie do roli magazynu, z którego zbiorów można czerpać dowolnie – dzielić, przekazywać czy zbywać (przy zastosowaniu jakiejkolwiek argumentacji) – zagrożona zostanie misja muzeum, i to w sposób najdotkliwszy, bo zarówno przez utratę zbiorów, jak i wizerunku.

Mówiąc o zagrożeniach dla realizacji misji muzeów w warunkach polskich, trzeba wymienić oprócz dyktatu ekonomii ortodoksyjnej także brak zapisów legislacyjnych, zabezpieczających działalność muzeów w szczególnie istotnych punktach lub istnienie zapisów poważnie utrudniających realizację misji.

Dobrym przykładem jest brak uregulowań prawnych zapewniających dziedzictwu narodowemu i światowemu status specjalny, poprzez zapobieganie rozpraszaniu zbiorów wskutek wycofywania z muzeów zbiorów przez prywatnych właścicieli. Poddanie dzieł, często wysokiej rangi i „znaczenia”<sup>67</sup>, prawu stworzonemu dla własności zwykłej<sup>68</sup> wydaje się legislacyjnym niedopatrzaniem, którego konsekwencje mogą być odczuwalne na wielu płaszczyznach. Ta luka prawna, jeśli nie zostanie szybko wypełniona przez specjalne zapisy zabezpieczające oprócz interesu prywatnych właścicieli także interes narodowy, może zaowocować nieodwracalnymi, a wysoce niekorzystnymi dla dziedzictwa narodowego faktami<sup>69</sup>. Ewidentna wydaje się tu potrzeba całości-

<sup>64</sup> Przykładem zbioru udostępnianego jedynie czasowo ze względów konserwatorskich, a jednocześnie stanowiącego ważną część kolekcji księżnej Izabeli Czartoryskiej, są rękopisy iluminowane.

<sup>65</sup> A. Sabor, J. Strzałka, *Rewolucja muzealna. Czy w Krakowie rodzi się nowy typ narodowej instytucji kultury?*, „Tygodnik Powszechny” 22.08.2004.

<sup>66</sup> J. Bodzek, E. Korczyńska (red.), *Memoriae donatorum*, Kraków 2003.

<sup>67</sup> „Znaczenie” przedmiotu muzealnego jako przesłania z przeszłości dla współczesnych i przyszłych pokoleń.

<sup>68</sup> *Prawo do majątku. Sąd w Lubartowie uznał roszczenia potomków Aleksandra Zamoyskiego do rodzinnych pamiątek*, „Dziennik Polski” 14.07.2004.

<sup>69</sup> Sprawa utraty przez Polskę *Jeźdźca polskiego* wzbudziła wiele emocji i dyskusji. Dyskusja, acz burzliwa, przy braku odpowiednich zabezpieczeń prawnych nie była w stanie zmienić istoty rzeczy: obraz Rembrandta stał się niedostępny dla zwykłego odbiorcy sztuki w naszym kraju – sprzedany przez prywatnego właściciela znajduje się obecnie w kolekcji Fricka, w Nowym Jorku. W takiej sytuacji przedstawianie instytucji opinii społecznej jako siły realnej jest próbą przerzucenia odpowie-



wego uregulowania problemu, łącznie z opracowaniem polityki kulturalnej państwa, zabezpieczającej dziedzictwo rozumiane zarówno jako narodowe, jak i cywilizacyjne.

Z kolei przykładem zapisów legislacyjnych utrudniających realizację misji – chociażby przez narzucone sztywne terminy – jest ustawowe podporządkowanie działania muzeów gospodarce, m.in. przez włączenie ich w zakres działania Ustawy o zamówieniach publicznych<sup>70</sup>.

Mówiąc o zagrożeniach dla muzeów i ich zbiorów, nie można także zapominać o ryzyku kradzieży muzealiów<sup>71</sup>, rosnącym wraz z rozwojem techniki (nie tylko zabezpieczeń, ale również narzędzi do ich pokonywania)<sup>72</sup>. Wpływ na nasilenie się tego zjawiska ma też coraz większa możliwość przemieszczania się w ruchu międzynarodowym, co ułatwia wyspecjalizowanym grupom przestępczym działanie na różnych terenach.

Warto tu wspomnieć o – być może jeszcze niedocenianym, lecz na pewno wartym zbadania – wpływie zjawiska „desakralizacji” zbiorów muzealnych (co zresztą dotyczy także *sensu stricte* naruszania *sacrum* w kościołach). Wpływa to z ogólnej dehumanizacji procesu kształcenia, przez co – dla pewnej części społeczeństwa – nie istnieje już *tabu* w stosunku do przedmiotów kultu czy to religijnego, czy narodowego.

Wszystkie wymienione wyżej wyzwania i zagrożenia są tyleż poważne, co wymagające pilnych działań, aby muzeum mogło zaangażować się w wyzwanie stanowiące jego misję, a nie tylko walczyć o przetrwanie na wymienionych wyżej płaszczyznach.

## Podsumowanie

Dopóki w głowie nie ma idei,  
oczy nie widzą faktów.

Jurij Dawydow<sup>73</sup>

W podsumowaniu rozważań o muzeach w kontekście wyzwań XXI wieku wydaje się, iż sprawą fundamentalną jest świadomość niezmienności ich misji generalnej. Jakkolwiek nie byłyby obecnie formułowane misje poszczególnych instytucji muzeal-

---

działności za dziedzictwo kultury na społeczeństwo przez prawodawcę, który jednocześnie nie zapewnia „narzędzi”, aby stanowisko społeczeństwa mogło być „egzekwowane”.

<sup>70</sup> Muzeum jest organizacją, w której część działań wymaga niewątpliwie precyzyjnego planowania i rygorystycznych procedur (np. kwestie związane z bezpieczeństwem zbiorów), ale w szerokim zakresie jest też instytucją, w której realizowane są działania twórcze: naukowe i artystyczne. Poddanie całości działań jednolitym, rygorystycznym procedurom nie sprzyja postawom kreatywnym. Sytuacja ta nie jest, oczywiście, specyficzna dla Polski. Jest przejawem ogólnoeuropejskiego, a raczej nawet ogólnoswiatowego, trendu prymatu i dyktatu gospodarki.

<sup>71</sup> *Rabunek w biały dzień. Muzeum Edvarda Muncha w Oslo straciło „Krzyk” i „Madonnę”*, „Rzeczpospolita” 23.08.2004.

<sup>72</sup> S. Kocewiak, P. Ogródzki, J. Rulewicz, *Vademecum zabezpieczenia muzeów*, Warszawa 2002.

<sup>73</sup> J. Dawydow, *Sztuka jako zjawisko socjologiczne*, Warszawa 1971, s. 6.

nych, które to zapisy w ostatnim czasie<sup>74</sup> – na fali szeroko wprowadzanych nauk o zarządzaniu – zaczęły się pojawiać w dużych ilościach i licznych wariantach, misja muzeum – najlapidarniej wyrażona w słowach „Przeszłość Przyszłości” – jest wobec człowieka niezmienna.

Muzeum zapewnia, przechowuje i udostępnia „bazę danych” o człowieku jako gatunku, czy też inaczej: „matrycę genetyczną” duchowości *Homo sapiens*. Dlatego też planowy udział muzeów w wychowaniu młodego pokolenia i nieustanne „napominanie”<sup>75</sup> dorosłych należy widzieć jako działania oczywiste i konieczne.

Muzea stanowią także swego rodzaju pogotowie ratunkowe, które w sytuacji kryzysu natury intelektualnej lub emocjonalnej ma za zadanie przeprowadzić „transfuzję idei i doświadczeń minionych wieków” zagrożonej jednostce czy też grupie, w ogólnym rozrachunku ocalając gatunek w powyższym wymiarze.

Problemem, wobec którego stoją muzea w XXI wieku, jest więc nie kwestia: jaką misję realizować, czyli jaką „atrakcję” wpisać w misję i nagłośnić, by podobać się człowiekowi XXI wieku, ale: jak swoją niezmienną od wieków misję – wspierania rozwoju człowieka jako Człowieka – realizować w warunkach stworzonych przez ludzkość XXI wieku. Kwestią podstawową dla muzeów jest więc dopomóc człowiekowi opanować siły, które – jak uczeń czarnoksiężnika – uwolnił, tracąc nad nimi w wielu przypadkach panowanie. Muzea, czerpiąc ze skarbnicy doświadczeń poprzednich pokoleń, wskazując idee, których zapis przechowują pamiątki, dysponując siłą autentyku, odpryskami aktu kreacji zawartymi w dziełach sztuki – mogą sprowadzić refleksje hierarchizujące wartości i problemy, uspokoić zdestabilizowane<sup>76</sup> społeczności, dając poczucie ciągłości, historii, ewolucji<sup>77</sup>, odczucia piękna i dobra, a co za tym idzie – także świadomość istnienia czegoś jeszcze.

Muzeum – zapewniając dla istoty obdarzonej duchowością ten właśnie obszar, który decyduje o istocie gatunku – nie może bezrefleksyjnie korzystać z narzędzi<sup>78</sup>, którymi w warunkach gospodarki rynkowej posługują się w walce o przetrwanie inne firmy i instytucje<sup>79</sup>. Badania marketingowe i wsłuchiwanie się w głos klienta są ważne, lecz konieczne jest jednocześnie zachowanie czujności, aby na życzenie odbiorcy domagającego się wyłącznie rozrywki nie zrezygnować z realizacji misji; aby – odsuwając wszelką przeszkodę na drodze klienta do produktu – nie zaliczyć do kategorii przeszkód pewnego wysiłku intelektualnego; by nie pozwolić ludzkości XXI wieku „zabawić się na śmierć”<sup>80</sup>.

Można posłużyć się porównaniem, iż muzeum ma pełnić dla ludzkości funkcję matki, która podaje dziecku konieczne do życia witaminy, nawet gdy ono domaga się wyłącznie czekolady. Aby więc realizować misję, muzea muszą uzyskać pozycję od-

<sup>74</sup> Zjawisko określenia misji „na piśmie” nasiliło się szczególnie w ostatnich kilku latach – a posiadanie takiego zapisu stało się nieodłącznym atrybutem instytucji, która chce być postrzegana jako nowoczesna. Ten trend ogarnął instytucje wszystkich praktycznie sektorów.

<sup>75</sup> Tu widoczna jest rola problemowych wystaw czasowych, stawiających pytania, zmuszających do refleksji (np. „Polaków portret własny”).

<sup>76</sup> J. Krzemiński, dz. cyt.

<sup>77</sup> B. Suchodolski, *Skąd i dokąd idziemy*, Warszawa 1999.

<sup>78</sup> S. Futyma, *Wolnego rynku implikacje dla edukacji*, Toruń 2002.

<sup>79</sup> M.K. Nowakowski, M.L. Rzemieniak, *Kryzys i przetrwanie w marketingu*, Warszawa 2003.

<sup>80</sup> N. Postman, *Zabawić się na śmierć. Dyskurs publiczny w epoce show-businessu*, Warszawa 2002.

powiednią do rangi działań. Podstawową kwestią jawi się tu wyłączenie kultury spod prymatu gospodarki opartej na ekonomii ortodoksyjnej oraz zdyskwalifikowanie narzędzi ekonomii ortodoksyjnej do oceny działań z zakresu kultury, szczególnie wysokiej. Zapewnienie muzeom odpowiednich środków finansowych, gwarantowanych przez państwo, ograniczyłoby pokusę poszukiwania poklasku, przekładającego się na chwilowy zysk finansowy. Prawdziwym zyskiem muzeum nie jest bowiem przychód z biletów czy z różnych dodatkowych działań podejmowanych dla ratowania finansów instytucji<sup>81</sup>.

Tak więc podjęcie pilnych starań na rzecz przeprowadzenia odpowiednich zapisów legislacyjnych, dających kulturze wysokiej – a w szczególności muzeom – odpowiedni status, jest działaniem priorytetowym, szczególnie na dwóch polach:

- w zakresie zagwarantowania muzeom odpowiedniego poziomu finansowania (także i szczególnie w zakresie ich działalności bieżącej, a nie tylko spektakularnych wydarzeń),
- na polu uregulowań prawnych, dla zapewnienia dziedzictwu kultury specjalnego statusu, opartego na odrębnych przepisach, gwarantujących bezpieczeństwo i ogólną dostępność zbiorów.

W praktyce zadanie stawienia przez muzea czoła wyzwaniom i zagrożeniom często traktowane jest jako równoznaczne z pytaniem, co zmienić, aby się dostosować do warunków. Jest to niebezpieczne uproszczenie zagadnienia. Kierunek analizy sytuacji powinien przebiegać przynajmniej jeszcze w dwóch kierunkach:

- a) czego zmienić nie wolno, aby muzeum pozostało muzeum – to znaczy nie naruszyło swej misji,
- b) jak zmienić warunki, aby w nich jak najlepiej realizować misję.

Na końcu dopiero, lub ewentualnie równolegle z realizacją punktu „b”, może pojawić się kwestia, która dla niektórych jest niestety jedyną, a mianowicie: co i w jakim zakresie możemy zmienić, aby uwzględnić warunki, w jakich muzeum działa. Tu, oczywiście, należy mieć świadomość nienaruszalności misji.

Poruszając kwestie wyzwań codzienności, trzeba stwierdzić, że zmaganie się z problemami o charakterze finansowym będzie dla muzeów poważnym problemem, dopóki nie zapadną rozstrzygnięcia, o których mowa w punktach powyżej (to jest ustanowienie regulacji legislacyjnych usuwających prymat gospodarki i ekonomii nad kulturą).

Należałoby zapewne – mając na względzie kwestie równowagi tzw. trójkąta Bella<sup>82</sup> – wspomnieć także o zabezpieczeniu kultury przed prymatem polityki, jednakże w XXI wieku polityka sama podlega prymatowi gospodarki i ekonomii ortodoksyjnej w takim zakresie, że być może uwolnienie kultury od prymatu ekonomii zaowocuje jednocześnie jej wyzwoleniem od dyktatu polityki.

Generalnie można stwierdzić, że w przypadku wprowadzania zmian w muzeum – instytucji, której ciągłość istnienia jest jednym z podstawowych założeń – należałoby

---

<sup>81</sup> A czasem nie ma innego wyjścia, jeśli instytucja ma istnieć, unikając np. zwolnień pracowników, co prowadzi do rozproszenia fachowej kadry. Jest to często wybór mniejszego zła: walka o przetrwanie do lepszych czasów przy niewątpliwie słusznym założeniu, że instytucja zubożona o fachowców nie będzie w stanie realizować misji w przyszłości, nawet przy poprawie warunków, o zlikwidowaniu placówki już nawet nie wspominając.

<sup>82</sup> J. Żakowski, *Obywatelu, gdzie jesteś?*, „Polityka” 26.03.2005.

stosować medyczną zasadę „przede wszystkim nie szkodzić”. Zmiany – szczególnie podyktowane potrzebą chwili – jeśli wchodzi w zakres zagadnień dotyczących zbiorów, sposobu ich eksponowania, mogą być niebezpieczne nawet dla samej misji muzeum, o zagrożeniach dla zbiorów nie wspominając. Stąd niezwykle istotna jest kwestia, kto zarządza muzeum<sup>83</sup>. Jest to zagadnienie niezwykle ważne<sup>84</sup>, wymagające szczególnej uwagi<sup>85</sup>.

Jest natomiast oczywiste, że ciągle należy poszukiwać sposobów jak najszerszego udostępniania powierzonego muzeom dziedzictwa, z uwzględnieniem – szczególnie w przygotowywanych ekspozycjach czasowych – nowoczesnych mediów, jeśli jest to uzasadnione względami merytorycznymi i artystycznymi. Tak więc z punktu widzenia realizacji misji każdego muzeum optymalne wydaje się przygotowanie przemyślanej stabilnej ekspozycji stałej – dla zaspokojenia społecznej potrzeby odczucia ciągłości i kontynuacji działalności instytucji – oraz interesujących, problemowych wystaw czasowych, zapewniających potrzebę zmian i stałego rozwoju.

Jednak muzeum, aby wywiązać się ze swej misji, „stabilizując” człowieka w jego działaniach i rozterkach psychicznych oraz zapewniając fundament jego aktywności, jak żadna inna instytucja samo wymaga stabilności. Stąd przy zrozumieniu dla wprowadzania zmian mających na celu stworzenie jak najlepszych warunków udostępniania zasobów, przy postawie otwartości dla technicznych udogodnień, szczególnie bacznie trzeba przyglądać się innowacjom mogącym wpływać na dostępność i przesłanie ideowe kolekcji. Równie pilne staje się podjęcie inicjatyw legislacyjnych dla ustabilizowania sytuacji zbiorów.

W związku z powyższymi uwagami zasadne wydaje się kontrolowanie działalności muzeów przez ciała posiadające nie tylko prawo konsultacji, ale też moc decyzyjną, pozwalającą czuwać nad „czystością” idei muzeum jako wspólnej bazy cywilizacyjnej. W organach tych powinni głos decydujący mieć muzealnicy i historycy sztuki o praktyce muzealnej

W czasach, kiedy często można się spotkać z opinią, że rzeczywistość jest tworzona przez fakty dokonane, warto uzmysłowić sobie, że na osi czasu nie sposób cofnąć zaistniałych wydarzeń. Także wtedy, gdy są one niekorzystne. Jeśli bowiem z jednej strony traktować kulturę jako swego rodzaju stabilny fundament, rodzaj nienaruszalnego depozytu ludzkości, a z drugiej zgodzić się z opinią Petera Bendixena, że: „Droga odwrotu zamyka się w momencie stworzenia faktów”<sup>86</sup>, stworzenie faktów niekorzystnych dla instytucji, zamykających „drogę odwrotu”, może mieć dla organizacji skutki fatalne, a w odniesieniu do instytucji kultury wręcz tragiczne.

Przy podejmowaniu decyzji w materii tak ważnej i tak delikatnej, jak zagadnienie muzeum rozumiane jako „cywilizacyjna żelazna rezerwa ludzkości”, warto mieć na

<sup>83</sup> A. Lipka, *Ryzyko personalne. Szanse i zagrożenia zarządzania zasobami ludzkimi*, Warszawa 2002.

<sup>84</sup> Zob. J. Schayan, *Manager mit Kunstsinn locken Millionen in Museen: die Ausstellungsmacher*, Deutschland 3, 1996. W. Sauerländer, *Manager oder Kustoden? Vom Vergnügen in den Kunstmuseen und Grenzen*, „Süddeutsche Zeitung” 1994.

<sup>85</sup> Autorka podjęła próbę przeprowadzeniu rozważań nad kwestią zarządzania w muzeum i cechami dyrektora instytucji muzealnej, w pracy pt. *Dyrektor muzeum, kustosz czy menedżer*, przygotowywanej pod kierunkiem dr Bożeny Seinborn w ramach Podyplomowego Studium Muzealniczego przy Wydziale Historycznym Uniwersytetu Warszawskiego.

<sup>86</sup> P. Bendixen, dz. cyt., s. 28.

uwadze konieczność właściwego dostrzegania i oceny faktów, zarówno tych już zaistniałych, jak i tych mogących zaistnieć wskutek podjętych decyzji.

„Mówi się, że dopóki w głowie nie ma idei, oczy nie widzą faktów”<sup>87</sup>. Aby więc tworzyć fakty, będące odpowiedzią na problemy XXI wieku, konieczny jest powrót do idei i sięgnięcie – jak radzi Ernst Cassirer – po nią Ariadny, do zbiorów muzeów powstałych z idei „Przeszłość Przyszłości”. Muzeum – rozumiane jako idea – szeroko udostępniające żelazny zasób dziedzictwa kultury człowieka, ma wszelkie dane, aby ustabilizować rozchwiany świat człowieka XXI wieku. Jest to realne pod warunkiem, że zaistniałe – przed odwołaniem się do idei – fakty nie odetną ludzkości od tego źródła.

---

<sup>87</sup> J. Dawydow, dz. cyt., s. 6.